

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого  
производственного предприятия (на примере ООО «Металлинвест»)

Руководитель \_\_\_\_\_ доц. каф. ЭУБП,  
подпись, дата канд. филос. наук Э. В. Савина

Выпускник \_\_\_\_\_ А.О. Шайкина  
подпись, дата

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
«Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого  
производственного предприятия (на примере ООО «Металлинвест»)»

Консультанты по  
разделам:

1 Особенности  
конкурентоспособности

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Э. В. Савина

2 Анализ конкурентоспособности  
ООО «Металлинвест»

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Э. В. Савина

3 Разработка мероприятий по  
повышению конкурентоспособности  
ООО «Металлинвест»

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Э. В. Савина

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Э. В. Савина

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

**Студентке Шайкиной Алине Олеговне**

**Группа ПЭ13-06 Направление 38.03.02 «Менеджмент»**

**Тема выпускной квалификационной работы:** Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия (на примере ООО «Металлинвест»)

**Утверждена приказом по университету – 3699/с от 21.03.2017 г.**

**Руководитель ВКР – Э.В. Савина, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»**

**Исходные данные для ВКР:**

- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет;
- внутренняя отчетность ООО «Металлинвест» за 2014-2016гг. и др.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Особенности конкурентоспособности
  - 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности
  - 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия
    - 1.2.1 Факторы внешней среды
    - 1.2.2 Факторы внутренней среды
  - 1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия
    - 1.3.1 Модель пяти сил конкуренции М. Портера
    - 1.3.3 Методика сравнительного анализа конкурентов
  - 1.4 Способы повышения конкурентоспособности
- 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Металлинвест»
  - 2.1 Общая характеристика ООО «Металлинвест»
  - 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия
    - 2.2.1 Анализ внешней среды ООО «Металлинвест»
    - 2.2.2 Анализ внутренней среды ООО «Металлинвест»
- 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест»
  - 3.1 Сравнительный анализ конкурентов
  - 3.2 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия
  - 3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия

**Перечень графического материала:**

- тема дипломного проекта;
- объект, предмет и цель проекта;
- организационная структура ООО «Металлинвест»;
- дерево целей ООО «Металлинвест»;
- матрица «Вероятность – воздействие»;
- потребители ООО «Металлинвест»;
- анализ ликвидности баланса ООО «Металлинвест»;
- диаграмма основных конкурентов ООО «Металлинвест»;
- анализ конкурентной среды ООО «Металлинвест»;

- разработка основных мероприятий;
- состав и стоимость необходимых ресурсов;
- расчет суммы денежных средств ООО «Металлинвест» для мероприятий;
- система бонусов и скидов у основных конкурентов ООО «Металлинвест».

Руководитель ВКР

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Э.В. Савина

А.О. Шайкина

22.03.2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по «Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия (на примере ООО «Металлинвест»)» содержит 115 страниц текстового документа, 3 приложения, 70 использованных источников, 13 листов графического материала.

Объект ВКР – ООО «Металлинвест».

Предмет ВКР – Конкурентоспособность ООО «Металлинвест».

Цель ВКР – Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Металлинвест» и обоснование их экономической эффективности.

Задачи ВКР:

- изучить теоретические и методологические аспекты по повышению конкурентоспособности организации;
- дать общую характеристику ООО «Металлинвест»;
- сделать анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- сделать анализ конкурентоспособности ООО «Металлинвест»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест»;
- дать обоснование экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

В результате анализа внутренней и внешней среды предприятия были выявлены сильные и слабые стороны, и в ходе сравнительного анализа конкурентов, были выделены основные факторы предприятия, которые влияют непосредственно на повышение конкурентоспособности.

В итоге были разработаны мероприятия и предложения по усилению конкурентоспособности малого производственного предприятия в городе Красноярске, а так же был произведен расчет стоимости и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 Особенности конкурентоспособности .....	12
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности .....	12
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия 19	
1.2.1 Факторы внешней среды .....	20
1.2.2 Факторы внутренней среды .....	22
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия .....	24
1.3.1 Модель пяти сил конкуренции М. Портера .....	24
1.3.3 Методика сравнительного анализа конкурентов.....	27
1.4 Способы повышения конкурентоспособности .....	32
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Металлинвест».....	35
2.1 Общая характеристика ООО «Металлинвест» .....	35
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия .....	44
2.2.1 Анализ внешней среды ООО «Металлинвест».....	44
2.2.2 Анализ внутренней среды ООО «Металлинвест» .....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест» .....	64
3.1 Сравнительный анализ конкурентов.....	64
3.2 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия .....	69
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия.....	75

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс за 2016гг. ....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ В Отчет о финансовых результатах за 2016гг.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ С Штатное расписание за 2016гг.....	93



## ВВЕДЕНИЕ

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычленить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция одновременно имеет и положительные и отрицательные стороны:

- она способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;
- она чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению;
- в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести:

- придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;
- ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;
- ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многоаспектность этого понятия обуславливается соответствием производимых организацией товаров и услуг требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технические, экономические и эстетические характеристики, но и ввиду важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама, сервис.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие – ООО «Металлинвест», занимающееся производством малых архитектурных форм, таких как детское игровое и спортивное оборудование.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Металлинвест» и обоснование их экономической эффективности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические аспекты по повышению конкурентоспособности организации;
- дать общую характеристику ООО «Металлинвест»;
- сделать анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- сделать анализ конкурентоспособности ООО «Металлинвест»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест»;
- дать обоснование экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

Методы, при помощи которых будет осуществляться оценка конкурентоспособности ООО «Металлинвест» – коэффициентный метод (коэффициенты финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, рентабельности), методики факторного, сравнительного анализа (методы вертикального и горизонтального анализа), табличный метод, метод экспертных оценок.

Основой для проведения финансового анализа является, главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс (форма № 1) и приложение к балансу: отчет о прибылях и убытках (форма № 2). Кроме того, будут использованы учебно-методическая литература и Интернет-ресурсы.

## **1 Особенности конкурентоспособности**

### **1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности**

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание»). Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка [5].

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом [4, 277-279].

Именно конкуренция:

- оживляет рынок;
- заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей;
- заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;

- заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства;
- обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу [55, 16-17].

Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность – монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и монополии) зависят от определённых показателей состояния рынка. Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

- на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;
- должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т. е. должны отсутствовать рыночные барьеры;
- производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т. е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности.

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей, не выполняются другие условия из ранее рассмотренных.

В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам – несовершенной конкуренции.

Классификация рынков несовершенной конкуренции приведена на рисунке 1.1.

	Один продавец	Несколько продавцов	Много продавцов
Недифференцированный продукт	Чистая монополия	Чистая олигополия	Чистая конкуренция
Дифференцированный продукт		Дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Рисунок 1.1 – Типы рынков несовершенной конкуренции

Как мы видим из рисунка 1.1, классификационных признака два:

- количество продавцов на рынке;
- дифференцированность товара: под недифференцированным продуктом понимается массовая продукция с однородными свойствами – металл, нефть, зерно, сахарный песок и т. д. Свойства этих продуктов или заданы природой, или определяются стандартами. Все остальные продукты относятся к категории дифференцированных, характеристики которых производители могут менять.

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей.

Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие важное значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны

государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды.

Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции.

Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию. В первом случае производятся и продаются недифференцированные продукты, например, нефть, газ, металлы; во втором случае – дифференцированные продукты, например, автомобили. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- небольшое число продавцов;
- существуют значительные барьеры входа и выхода;
- прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля;
- продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т.п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов.

Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня преобладающей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

Для чистой конкуренции характерно:

- наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;
- однородность продаваемой продукции;
- ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену.

Монополистическая конкуренция. В данном случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров.

Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;
- тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;
- на данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами [6,9,16].



В известном смысле конкуренция – двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя – конкурент оказывается его лучшим другом [9, 277-279].

Конкурентная среда – рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю.

Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар.

На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба – совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- цена;
- уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- мобильные технологические модули;
- требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

– вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;

– экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

– быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке.

Конкурентная позиция – сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента [4, 277-279].

Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»: во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; и, в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого). Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику [22].

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

1. Потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет).
2. Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме.
3. Работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.
- поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли [19].

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия**

Факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия подразделяются на внутренние и внешние. Проявление внешних факторов в малой степени зависит от организации, а внутренние факторы в частности определяются в основном руководством самой организации.

## **1.2.1 Факторы внешней среды**

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент [11].

### **1. Экономические факторы.**

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

### **2. Политические факторы.**

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у

правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

### 3. Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

### 4. Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

### 5. Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против

иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

#### **6. Факторы конкуренции.**

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

#### **7. Факторы социального поведения.**

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации [65].

### **1.2.2 Факторы внутренней среды**

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [15].

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации [16].

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться ж в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как

организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать.

### **1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия**

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

#### **1.3.1 Модель пяти сил конкуренции М. Портера**

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рисунке 1.2.

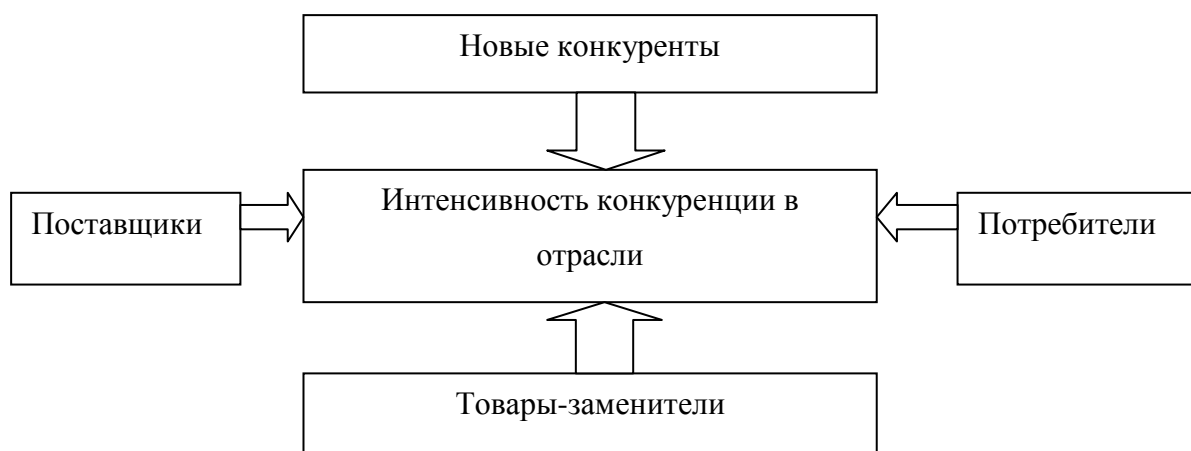


Рисунок 1.2 – Концепция конкуренции



Цель модели Портера – обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше) [19].

Высота барьера определяется следующими восемью факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение этими организациями меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей.

3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их

проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта -заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др [18].

Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Сила позиции поставщиков определяется следующими четырьмя факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

2. Наличием возможности смены поставщиков.

3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

- возможностью переключиться на использование других продуктов;
- затратами, связанными с этим переключением;
- объемом закупаемых продуктов [20].

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес.

Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов [41, 37].

### **1.3.3 Методика сравнительного анализа конкурентов**

Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих

предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций [14].

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью балльной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий (Таблица 1.1).

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие

основные факторы, требующие изучения (указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов):

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень послепродажного обслуживания.

16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Данные для сравнительного анализа результативности деятельности фирм-конкурентов

Критерий	Наше предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент N
Имидж фирмы					
Концепция продукта					
Качество продуктов					
Рыночная доля					
Рыночная цена					
Предпродажная подготовка					
Уровень послепродажного обслуживания					
1 – позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная.					

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга [13].

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 1.1 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству

предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представлен на рисунке 1.3.

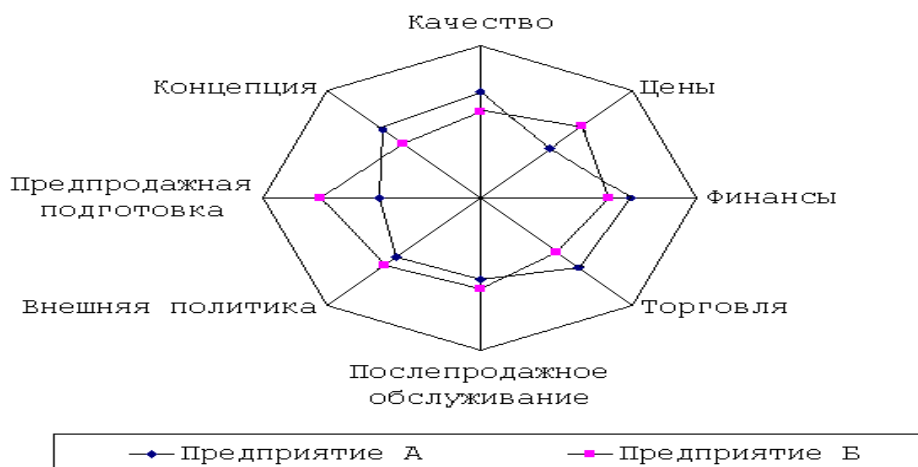


Рисунок 1.3. – Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам [11].

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности [4, 16-17].

К критериям оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

– на оперативном уровне – показатель конкурентоспособности продукции. Методами оценки являются: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный).

– на тактическом уровне – комплексный показатель состояния предприятия. К методам оценки относятся: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

– на стратегическом уровне – рост стоимости предприятия. Подходами к оценке являются: сравнительный, затратный, доходный, опционный [10].

#### **1.4 Способы повышения конкурентоспособности**

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

1. Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований



рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

2. Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

3. Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах

потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товарам [58].

По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. Организационные меры, направленные на улучшение работы предприятия, через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции:

- нахождение и использование возможных приоритетных сфер применения продукции, особенно новой продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик, например, долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, улучшение дизайна;
- воздействие непосредственно на потребителя путем искусственного ограничения поступления на рынок новых и более прогрессивных товаров;
- проведение активной рекламной деятельности;
- предоставления денежного или товарного кредита, в частности путем рассрочки платежа;
- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции предприятия на рынке с целью учета требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надежности продукции;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами [2].

## **2 Анализ конкурентоспособности ООО «Металлинвест»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Металлинвест»**

История компании ООО «Металлинвест» берет свое начало в г. Красноярске с 5 февраля 2006 года. Красноярская компания ООО «Металлинвест», занимается производством, изготовлением и монтажом малых архитектурных форм (МАФ) под маркой «Ювел». Ассортимент продукции предназначен для благоустройства детских учреждений и дворовых территорий современного города. Собственное производство располагает всем необходимым для полного цикла работ. Монтаж, текущее обслуживание объектов и заказов, осуществляется бригадой квалифицированных монтажников, имеющих опыт в строительных работах. Отдел сбыта конкурентоспособно подходит к работе с каждым клиентом, работа строится на индивидуальном подходе и взаимовыгодном сотрудничестве.

Характерная особенность продукции марки «Ювел» – «Соответствие цены качеству продукции».

Компания ООО «Металлинвест» производит качественное игровое и развивающее оборудование для детских садов и городских дворов. Изделия отличаются высоким качеством и практичностью. Подходят для круглогодичной эксплуатации в разных климатических условиях. Каркасы и рамы изделий производятся из металла, а элементы обшивки корпусов из фанеры и дерева класса «стойкие» и «средне стойкие», обработанная защитными материалами.

Наряду с привлекательным внешним видом и долговечностью наше оборудование имеет приемлемую стоимость. Это обусловлено прямыми поставками, а так же тесным сотрудничеством с надежными производителями материалов и комплектующих. Вся продукция сертифицирована и соответствует стандартам ГОСТ.

Малые архитектурные формы от компании «Металлинвест» созданы для безопасной жизни, здоровья детей, благоустройства пред домово́й территории и детских оздоровительных и образовательных учреждений.

Главная цель ООО «Металлинвест» совместить в себе качество и безопасность. Детское игровое оборудование для улиц можно встретить на любой детской площадке – будь она расположена в сквере, на территории детского дошкольного учреждения или же просто во дворе жилого дома.

Оборудование современной детской площадки одно из неперенных требований при обустройстве каждого городского двора, в особенности, если речь идет о новостройках.

Горки, качели и качалки, карусели, песочницы – все это уличное игровое оборудование призвано заинтересовать малышей и направить их неуёмную энергию в «мирное русло».

Компания занимается комплексным обустройством территорий детских садов и площадок. Они изготавливают малые формы из металла и из дерева: качели и качалки, спортивные комплексы и игровые элементы, горки и теневые навесы. Сейчас в их ассортименте имеется выбор уличной мебели: парковые скамейки, лавочки, заборы. Так же ООО «Металлинвест» изготавливает урны и контейнера для мусора.

ООО «Металлинвест» имеет линейную организационную структуру (рисунок 2.1). В компании работает 45 человек.

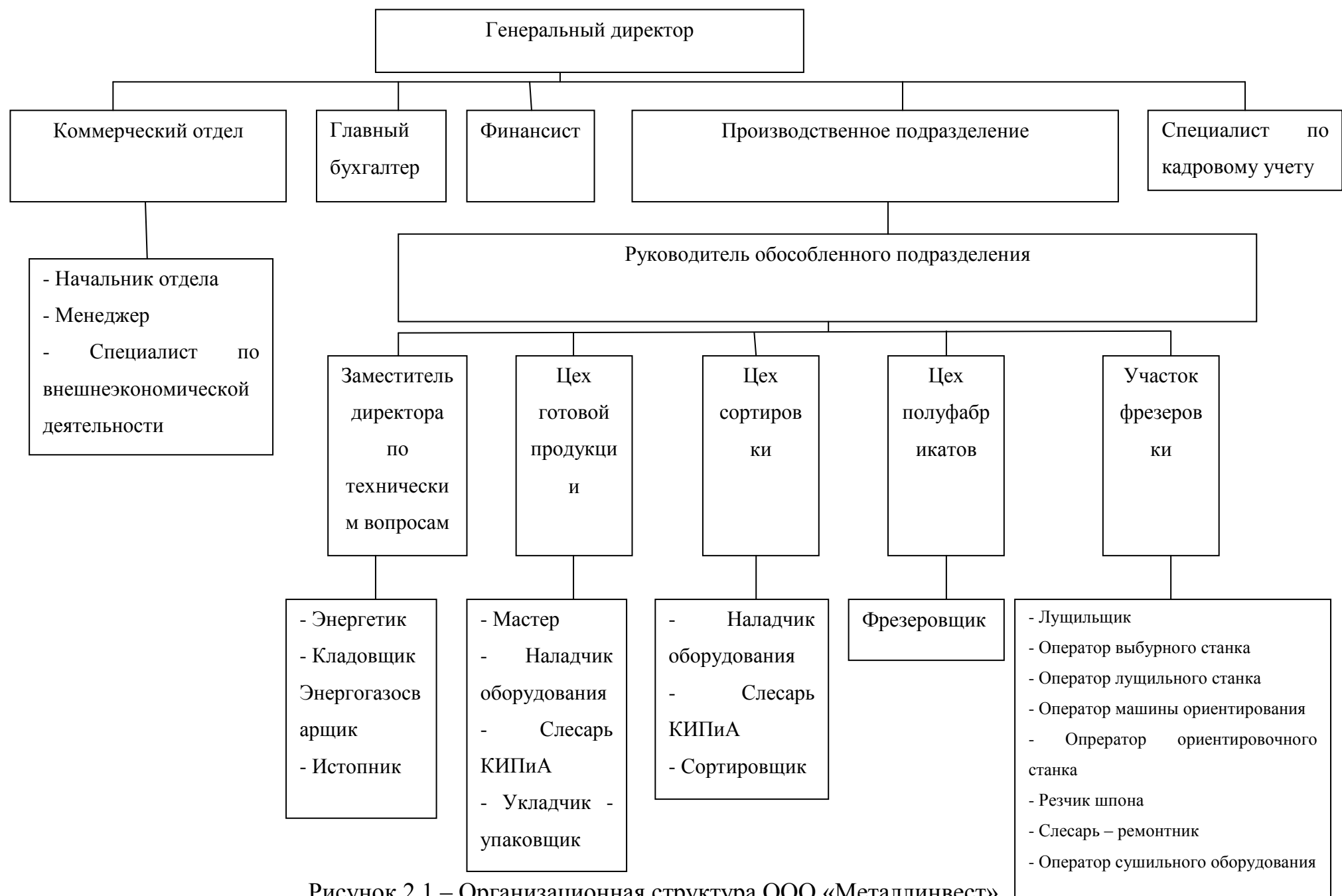


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Металлинвест»

Требования, предъявляемые в производстве уличного игрового оборудования, которые обязательно должна выполнять компания ООО «Металлинвест»:

- детское игровое оборудование для улиц должно быть безопасным. Конструкция каждого элемента должна быть выполнена таким образом, чтобы ребенок не мог порезаться об острый угол, не мог упасть со значительной высоты и не мог застрять между деталями игрового комплекса;

- уличное игровое оборудование должно быть ярким и привлекающим внимание. В дизайне уличного игрового оборудования используются основные цвета (красный, желтый, зеленый и синий), которые лучше всего воспринимаются маленькими детьми;

- уличное игровое оборудование должно быть долговечным. Нагрузка на детское игровое оборудование для улиц весьма значительна – в наиболее посещаемых местах игровым оборудованием могут воспользоваться до 300 детей (и даже более!) ежедневно. Поэтому при изготовлении детского игрового оборудования для улиц используют сплавы и сварные конструкции повышенной прочности.

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. Цели и задачи ООО «Металлинвест» изображены с помощью метода «Дерево целей» (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Формирование целей и задач с помощью «Дерево целей»

ООО «Металлинвест» занимается производством:

- игрового оборудования. Игровой элемент для лазанья на детской игровой площадке используется для игр в детских садах, для организации развлечений в зонах отдыха и на уличных площадках. Безопасность детских игр заключается в особенности монтажа конструкций, дополнительных усилителей при бетонировании, что обеспечивает абсолютную устойчивость всех конструкций на детской площадке;

- спортивных комплексов. Спортивный комплекс для детской спортивной площадки, это продуманные готовые решения, которые позволяют на относительно небольших площадях разместить сразу несколько комбинаций, интересных для детей в возрасте от 6 до 12 лет. Комплексы используются для гармоничного физического развития, развития ловкости и духа ребёнка, воспитание упорства, целеустремлённости и

координации движения. Спортивные элементы компании ООО «Металлинвест» соответствуют требованиям ГОСТ, имеют соответствующие сертификаты и совершенно безопасны в использовании;

– песочниц. Песочница детская – это своеобразный символ детства, важный элемент для игровой площадки. Как правило, именно здесь малыши впервые знакомятся со своими ровесниками, с удовольствием осваивают навыки игры с песком, строят замки и лепят фигуры из увлажненного песка. Современные детские песочницы оснащаются дополнительными декоративными и функциональными элементами, крышками для защиты песка от мусора и других загрязнений. Грибок над детской песочницей позволяет использовать ее при небольших временных осадках. При окраске детских песочниц используются не токсичные масляные краски ярких цветов;

– качель. Детские качели – необходимый элемент любой детской площадки, они позволяют в игровой форме укрепить здоровье ребенка, его физическую форму, развитие ловкости, воспитание смелости, развитие координации движения, в частности с их помощью происходит тренировка вестибулярного аппарата. Все детские качели выполнены по утвержденной технологии с учетом основных требований безопасности. Маятники детских качелей изготовлены на подшипниках;

– качалок на пружине. Качалки на пружине – неперенные атрибуты игровых площадок в любых детских учреждениях, их любят дети возрастной категории от двух до семи лет. Они снабжены металлической пружиной, имеющей оцинкованное покрытие, которая позволяет обеспечивать движение при качании ребенка в нескольких плоскостях. Качалки могут иметь различный дизайн, и предназначены для катания как одного, так и нескольких детей. Все металлические детали покрывают порошковой краской. Фанерные, деревянные и пластиковые поверхности окрашивают красками на двухкомпонентной основе, состав которых очень стоек к



различным погодным условиям, истиранию и действию ультрафиолетовых лучей;

– горок. Горки – отличное развлечение для детей всех возрастов, на детских площадках около них всегда скапливается огромное количество ребятни, образуя целую очередь желающих прокатиться. Яркие цвета и неповторимые дизайнерские решения создают атмосферу праздника и веселья. Прочные и устойчивые детские горки для улицы исключают возможность получения травмы. Они не имеют острых углов и резких переходов, поэтому Вы можете не беспокоиться за безопасность ребенка. Они не выгорают на солнце, устойчивы к колебаниям температуры и не нуждаются в особом уходе;

– знаков дорожного движения. Знаки дорожного движения – изготавливаются с нанесением световозвращающей плёнки в соответствии с ГОСТ Р 5 2290-2004, Р 5 2282-2004 и пропорционально изменены для детских учебных заведений, монтируются на столбах и стойках;

– элементов благоустройства. Элементы благоустройства – объекты, которые в современное время, обычно завершают обязательный вид благоустройства территории (улицы, парка, дачи, учебного заведения). Они создают во дворе жилого дома, городского парка, учебного заведения, зону безопасности, комфортного отдыха и чистоты;

– теневых навесов. Теневые навесы (прогулочные веранды) для детских садов являются обязательным элементом благоустройства групповой площадки дошкольных образовательных учреждений. Задача этих сооружений обеспечить защиту находящихся на прогулке детей от солнца, ветра, дождя и снега, здесь можно играть в прятки, догонялки, проводить различные занятия с детьми на свежем воздухе. Теневой навес имеет яркую расцветку, а его стенка декорирована красочными аппликациями, что, безусловно, привлечет внимание не только детей, но и взрослых. Изготовление теневых навесов осуществляется с учетом всех требований безопасности, а также в соответствии с ГОСТами и СНиПами. Поэтому

детские изделия достаточно прочные, долговечные, устойчивые к различным погодным условиям. Все материалы проходят проверку на соответствие экологическим нормам, следовательно, детские тентовые навесы – это гарантия безопасности Ваших детей.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Жизненный цикл организации ПАО «Красноярскэнергосбыт» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Жизненный цикл организации ООО «Металлинвест»

Основ ные парам етры	Фаза 1	Фаза 2		Фаза 3			Фаза 4	Фаза 5
	Рожден ие	Детство	Юно сть	Ранняя зрелост ь	Промеж точная зрелость	Оконча тельная зрелост ь	Старе ние	Возро ждение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Главн ая цель	Выжива ние	Кратковр емная прибыль	Уско ренн ый рост	Система тически й рост	Сбаланс ированн ый рост	Формир ование индивид уальност и и имиджа	Сохран ение	Оживл ение
Тип руково дителя	Новатор	Надзира тель	Надзи рател ь	Промеж точные й	Патернал ист	Государ ственный деятель	Патерн алист	Админ истрат ор
Харак терная черта органи зации	Боевита сть	Целеустр емленнос ть	Гибко сть	Разнооб разие интерес ов	Нивелир ование всех систем	Зрелость	Поддер жание статус- кво	Способ ность претер петь переме ны
Самос ознани е органи зации	Сосредо точенна я в себе	Местного значения	Мест ного значе ния	Региона льного значени я	Регионал ьного значения	Региона льного значения	Самокр итична я	Самокр итична я

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вопросы особого значения	Все новое и необычное	Все новое и необычное	Изучение сектора рынка	Координация	Интеграция	Балансировка всех интересов	Предположение существования	Обновление и развитие
Основная задача	Выход на рынок	Укрепление	Захват своей части рынка	Удержание своих позиций	Централизация и автоматизация	Диверсификация отрасли	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	Эмпирический	Реактивный	Реактивный	Преактивный	Преактивный	Социально - политический	Инактивный	Интерактивный
Способ руководства	Одним лицом	Малой группой неосвобожденных	Выделенной группой лиц	Децентрализованно	Централизованно	Коллегиальное	Излишне связано с традициями	Побуждающее к действию
Модель организации	Стремление к максимальной прибыли	Оптимизация	Планирование прибылей	Высокая гражданственность	Социальная ответственность	Государственные учреждения	Бюрократия	Организация - машина

Проанализировав таблицу 2.1 можно сделать вывод, что ООО «Металлинвест» находится на ФАЗЕ 2 – юность.

ООО «Металлинвест» предоставляет своим клиентам очень выгодные условия сотрудничества:

- разнообразие. Ассортиментный ряд классических моделей МАФ и собственных разработок;
- внимание. Персональный подход и возможность выполнения любых работ под заказ по индивидуальным параметрам;
- прогресс. Оперативное современное производство;
- выгодно. Низкие цены и гибкая политика скидок для постоянных клиентов и партнеров компании.

Главными конкурентными преимуществами ООО «Металливест» являются:

- оперативная и аккуратная доставка продукции в любой город всеми возможными способами перевозок;
- услуги монтажа;
- полное соответствие продукции принятым ГОСТам и наличие сертификатов качества, гигиеничности и полного пакета разрешительных документов.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Цель данного пункта заключается в том, чтобы проанализировать факторы внешней и внутренней среды и спрогнозировать их изменение на предстоящую перспективу, определяя положительное и отрицательное воздействие этих факторов на эффективность деятельности предприятия и достижение целей.

### **2.2.1 Анализ внешней среды ООО «Металливест»**

Цель данного пункта заключается в том, чтобы проанализировать факторы внешней и внутренней среды и спрогнозировать их изменение на предстоящую перспективу, определяя положительное и отрицательное воздействие этих факторов на эффективность деятельности предприятия и достижение целей.

Внешняя среда в себя включает:

- среда макроокружения или среда косвенного воздействия, в состав которой входят факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции предприятия, но, тем не менее, сказываются на них;

– среда микроокружения или среда прямого воздействия, в состав которой входят факторы, которые непосредственно влияют на операции и испытывают на себе прямое же влияние операций организации;.

А внутренняя среда представляет собой ситуационные факторы внутри организации, являющиеся результатом управленческих решений. В состав внутренней среды чаще всего включают цели, структуру, задачи, технологию и людей.

#### Анализ факторов макроокружения.

На основе использования статистических данных, представленных Федеральной службой государственной статистики или ее территориальным органом за анализируемый период (чем больше этот период, тем достовернее картина изменения факторов и точнее прогноз) создается перечень обстоятельств внешней среды, так или иначе влияющих на фирму (Таблица 2.2). В таблице в колонке «Выводы» формулируется вывод по каждому фактору: каждое из обстоятельств уточняется с использованием вопроса «Что из этого следует для фирмы?» до такой степени конкретики влияния на фирму, что следующим шагом уточнения будет только изменение внутрифирменных показателей (рост/снижение прибыли или издержек и изменения внутри фирмы и подобное).

Таблица 2.2 – Анализ и прогнозирование факторов макроокружения

Фактор (обстоятельство )	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Прогноз	Вывод («Что из этого следует для фирмы?»)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Социальные													
1.1 Уровень рождаемости (чел.)	91720 0	92090 0	92720 0	93640 0	94780 1	97382 6	97390 0	99731 6	1 01638 5	1 03552 8	1 05221 8	Ожидается рост численности населения	Чем больше численность населения, тем больше заказов в организацию будет поступать
1.2 Темп численности населения (%)	100,5	100,4	100,7	101	101,2	102,7	100	102,4	101,9	101,9	101,6	Ожидается прирост темпа численности населения	Чем больше прирост темпа численности населения, тем больше заказов в организацию будет поступать
1.3 Уровень образования, высшее образование (%)	69,7	69,8	69,5	70,4	75,7	76,9	76,9	77,3	77,9	78,1	80,3	Ожидается рост уровня образования	Чем больше уровень образования, тем больше на предприятии будет работать квалифицированны х кадров
2. Технологические и экологические факторы													
2.1 Научно – технический прогресс (%)	101	101	102	102,5	100,4	103,5	100,4	102,4	103,8	104,5	105	Ожидается прирост научно – технологическог о прогресса	Необходимы финансовые затраты на приобретения нового оборудования

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.2 Сезонность летом (тыс. руб)	1500	1600	1600	1600	1400	1700	2000	1500	1500	1700	1600	Так как прирост численности населения увеличивается ожидается увеличение заказов	В зависимости от сезонности предприятие либо уйдет в убыток, либо наоборот в плюс
3. Экономические													
3.1 Уровень платежеспособного спроса (%)	102	102	102,7	102,5	100,4	103,5	100,4	102,4	103,8	104,9	105	Ожидается увеличение уровня платежеспособного спроса	В зависимости от уровня платежеспособного спроса в организацию будет поступать либо меньше, либо больше заказов
3.2 Уровень цен (%)	+1,1	+1,2	+1,3	+2,0	+2,3	+2,5	+2,3	+2,4	+3,0	+5,7	+5,9	Наблюдается увеличение уровня цен	В связи с повышением уровня цен возможно увеличение заказов в организации и увеличение покупательской способности
4. Политические													
4.1 Число принятых законодательных актов	245	243	269	250	345	354	255	210	365	245	243	Наблюдается нестабильность увеличения числа законодательных актов	В связи с увеличением законодательных актов на предприятие налагается ряд обязанностей со стороны внутренней и внешней среды
4.2 Число отмененных законодательных актов	10	13	5	39	38	39	45	43	42	25	23	Наблюдается уменьшение числа отмененных законодательных актов	В связи с уменьшением законодательных актов с предприятия снимается ряд обязанностей

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

С помощью матрицы «Вероятность/воздействие» (Рисунок 2.3) осуществляется первичная фильтрация факторов ООО «Металлинвест» или отбор для дальнейшего анализа только тех фактор, которые при позиционировании на матрице оказались в треугольнике «Высокое значение фактора для организации» или, в крайнем случае, располагаются в поле «Среднее значение фактора для организации».

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Уровень платежеспособного спроса	Уровень цен Сезонность	Уровень образования
Среднее	Уровень рождаемости Темп численности населения	Научно – технический прогресс	Число принятых законодательных актов Число отмененных законодательных актов
Низкое	Число групп, стоящих на защите общества	Номинальная заработная плата Темп изменения населения	Темп изменения спроса на социальные товары и услуги

Рисунок 2.3 – Матрица «Вероятность – воздействие»



Таким образом, с помощью матрицы «Вероятность – воздействие» можно выделять ряд основных факторов таких как:

- уровень платежеспособного спроса;
- уровень цен;
- сезонность;
- темп численности населения.

Данные факторы оказывают наиболее сильное влияние на деятельность предприятия.

Анализ факторов микроокружения.

Анализ поставщиков основных ресурсов предприятия необходим для оценки рыночной силы поставщиков. Эта сила возрастает, если поставщики сырья, ресурсов, необходимых для бизнеса, настолько уверенно себя чувствуют на рынке, что могут выбирать клиентов, с которыми работать и каким-то образом влиять на деятельность компаний. Заполучив власть, поставщики могут начать повышать цены, что отрицательно скажется на прибыльности компании. Власть поставщиков можно попытаться уменьшить за счет анализа существующих и поиска новых источников получения ресурсов.

В аналитических таблицах представлены анализ поставщиков рабочей силы (таблица 2.3), поставщиков сырья и материалов (таблица 2.4), поставщиков финансовых ресурсов (таблица 2.5) и поставщиков информационных ресурсов (таблица 2.6) ООО «Металлинвест».

Таблица 2.3 – Анализ поставщиков рабочей силы ООО «Металлинвест» за 2016 год

Должно сть (по штатном у расписа нию)	Кол-во человек в должности, чел.	Источник найма																											Общее кол-во претендентов на должность, чел.		
		Центры занятости				Образовательн ые учреждения				Агентства по найму				Средства массовой информации				Лица, сами обратившиеся в поисках работы				Конкуренты				Собственные сотрудники компании					
		наименование организации	кол-во претендентов	стоимость услуг	качество персонала	наименование организации	кол-во претендентов	стоимость услуг	качество персонала	наименование организации	кол-во претендентов	стоимость услуг	качество персонала	наименование СМИ	кол-во претендентов	стоимость услуг	качество персонала	вид обращения	кол-во претендентов	стоимость услуг	качество персонала	наименование организации	кол-во претендентов	стоимость услуг	качество персонала	источник	кол-во претендентов	стоимость услуг		качество персонала	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Административно-управленческий персонал»																															
Генерал ьный директо р	1	Центр занятост и г.Красно ярска	10	0	55	СФ У	50	0	21	КАД рекрут инг	1	10 % от з/п	5	Ави то	43	0	19	резю ме	3	0	4	ЮМ АГС	12	0	12	кадро вый резерв	5	0	5	15	
										яндекс работа	5	0	3					тел. звон ок	1	0	4										
Главный бухгалт ер	1	Центр занятост и г.Красно ярска	15	0	57	СФ У	79	0	59	Сфера труда 24	32	10 % от зп	21	Ави то	43	0	34	Резю ме	23	0	55	ЮМА ГС	4	0	45	Кадро вый резерв	2	0	98	198	
Финанс ист	1	Центр занятост и г.Красно ярска	12	0	65	СФ У	43	0	25	Сфера труда 24	21	10 % от зп	25	Ави то	57	0	55	Резю ме	32	0	35	ЮМА ГС	2	0	25	Кадро вый резерв	2	0	95	169	

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Торгово-оперативный (производственно-технический) персонал																														
Менеджер	2	Центр занятости г.Красноярска	15	0	35	СФУ	79	0	55	Сфера труда 24	32	10% от зп	40	Ави то	43	0	35	Резюме	23	0	25	ЮМА ГС	4	0	25	Кадровый резерв	2	0	100	155
Специалист по внешнеэкономической деятельности	1	Центр занятости г.Красноярска	12	0	95	СФУ	43	0	75	Сфера труда 24	21	10% от зп	85	Ави то	57	0	55	Резюме	32	0	45	ЮМА ГС	2	0	25	Кадровый резерв	2	0	100	175
Вспомогательный персонал																														
Цех готовой продукции	9	Центр занятости г.Красноярска	11	0	98	СФУ	10	0	75	Сфера труда 24	4	10% от зп	34	Ави то	6	0	57	Резюме	12	0	95	ЮМА ГС	1	0	25	Кадровый резерв	5	0	34	58
Цех полуфабрикатов	15	Центр занятости г.Красноярска	25	0	20	СФУ	12	0	99	Сфера труда 24	5	10% от зп	49	Ави то	2	0	45	Резюме	4	0	25	ЮМА ГС	3	0	25	Кадровый резерв	2	0	50	53
Участок сортировки	9	Центр занятости г.Красноярска	12	0	100	СФУ	13	0	45	Сфера труда 24	13	10% от зп	95	Ави то	16	0	15	Резюме	20	0	35	ЮМА ГС	4	0	35	Кадровый резерв	1	0	95	79
Участок фрезеровки	6	Центр занятости г.Красноярска	15	0	25	СФУ	7	0	59	Сфера труда 24	32	10% от зп	29	Ави то	43	0	34	Резюме	2	0	55	ЮМА ГС	4	0	55	Кадровый резерв	2	0	100	105

Таблица 2.4 – Анализ поставщиков сырья и материалов ООО «Металлинвест» за 2016 год

Поставщик	Оценка (средняя)	Критерий оценки поставщика												
		Актуальность складских остатков	Удаленность склада от потребителя	Сроки выполнения текущих и экстренных заказов	Качество продукции и упаковки	Условия доставки	Сумма минимального заказа	Широта ассортимента	Возможность автоматически синхронизировать остатки товара	Наличие сертификатов, лицензий и прочих документов	Условия работы и платежей	Профессиональный уровень персонала и технологический климат у поставщика	Финансовое положение	Надежность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Поставщики коммунальных услуг														
ОАО «КРАСКОМ»	4,8	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
ООО «Красноярские теплосетсы»	4,8	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
ПАО «Красноярскэнергосбыт»	4,8	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Поставщики канцтоваров														
ООО «Исток»	3,8	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
ООО «Ермак»	4,4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Поставщики мебельной продукции														
ООО «Диком»	3,7	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
ООО «Арт – мебель»	4,4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Поставщики сырья и материалов														
ООО «МеталлСтрой»	4,5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
ООО «МеталлСтройБизнес»	4,7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
ООО «Сиброл»	4,5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ООО «Континент 2000»	4,7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
ООО «СнабГрупп»	4,5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
ООО «АКРОДЕКОР-К»	4,7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
ООО «Сибирский металл»	4,8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Поставщики орг.техники и расходных материалов														
ООО «Сибирское снабжение строительства»	3,5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
ООО «Ками Енисей»	4,5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
ООО «Центр Сварки»	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
ООО «КРАСКРИСТАЛЛ»	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
ООО «Артель»	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9

Таблица 2.5 – Анализ поставщиков финансовых ресурсов ООО «Металлинвест» за 2016 год

Наименование поставщика	Вид финансирования/услуги	Условия финансирования							Общая оценка	Примечание, вывод
		Процентная ставка (или сумма)	Сроки погашения	Залоговое обеспечение	Поручительство	Штрафные санкции	Льготные условия	Прочее		
Заемные внешние										
Кредиты, займы и ссуды										
ПАО «Сбербанк»	Кредитная линия	20%	1 год	Основные фонды	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	4	Предприятие вовремя оплачивает кредиты, хорошие отношения с кредитными организациями
АО «Газпромбанк»	Кредитная линия	20%	1 год	Основные фонды	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ		
АО «Акционерный Банк Россия»	Кредитная линия	15%	5 лет	Основные фонды	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ		
Факторинг, форфейтинг, лизинг										
ПАО «ВТБ»	Кредитная линия	15%	1 год	Основные фонды	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	4	Перед предприятием есть ряд поставщиков, которые не могут оплатить вовремя по счету, поэтому приходится работать с банком

Таблица 2.6 – Анализ поставщиков информационных ресурсов ООО «Металлинвест» за 2016 год

Наименование источника	Краткая характеристика	Оценка	Критерии оценки																												
			Адресность	Актуальность	Аналитичность	Аутентичность	Возможность кодирования	Достаточность	Достоверность	Доступность	Комплексность	Конфиденциальность	Краткость	Многократность использования	Надежность	Новизна	Объективность	Объем	Полезность	Полнота	Правовая корректность	Релевантность	Рентабельность	Своевременность	Сопоставимость	Толерантность	Точность	Устойчивость	Целесообразность	Ценность	
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Журналы																															
Менеджмент в России и за рубежом	Комментарии к законам, опыт ведущих компаний, достижения науки	4,3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Главный бухгалтер	Процедура проведения проверок, классификация основных средств и пр.	4,5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
Радио и теле- освещение																															
Эхо Москвы	Новости политик и культуры, обзоры прессы, беседы с гостями	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	



# Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Коммерческая информация																															
Адресно – справочные баз данных	Отсылочная база дачных, в которой указаны адреса хранения искомых данных	4,2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
Издания государственных учреждений																															
Российская газета	Издание Правительства Российской Федерации, официальный публикатор документов	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Управленческая документация организации																															
Материалы ревизий, аудиторских и налоговых проверок	Документы вышестоящих органов, поступающие в организацию, плановая, отчетная, распорядительная, информационно – справочная, техническая и др. документация организации	3,5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	

Анализ потребителей должен быть направлен на изучение вкусов, дифференциацию структуры потребностей по группам потребителей, выявление неудовлетворительных потребностей, мотивов предпочтения потребителями тех или иных товаров. Для проведения анализа потребителей с помощью анкетирования потребителей и их потребительских предпочтений можно выявить количественный и половозрастной состав потребителей, их финансовые возможности (платежеспособность), а так же их предпочтения в товарах и услугах ООО «Металлинвест» и фирм конкурентов. Но так как организация занимается производством оборудования, которым не пользуешься каждый день, поток клиентов сокращается в разы. Но при этом есть такие покупатели, которые нуждаются в этой организации постоянно (госучреждения, строительные компании) и совсем маленький процент физических лиц. Поэтому постоянных потребителей можно уместить в одну таблицу (таблица 2.7), в которой будет видно, кто и как часто из поставщиков нуждается в данной организации.

Таблица 2.7 – Потребители ООО «Металлинвест»

Потребители	Сумма сделок			Итого(тыс. руб.)
	2014 год (тыс. руб)	2015 год (тыс. руб)	2016 год (тыс. руб)	
ООО «Адамас – Енисей»	-	305	255	560
ООО ПСК «АЛЕКССТРОЙ»	-	-	455	455
ООО «Альфа»	105	120	136	361
ООО «РосДорогСтрой»	50	55	35	140
ООО «Красинвест»	355	467	488	1310
ООО «Ремстрой»	585	-	400	985
ООО СК «РИФТ»	345	332	-	677
Физические лица	105	299	304	708

Таким образом, исходя из таблицы 2.7, можно сделать некоторые выводы. Производство малых архитектурных форм пользуется популярностью у детских учреждений и дворов, поэтому основными потребителями компании являются строительные компании и государственные учреждения. Самое большое количество потребителей –

это, конечно же, строительные компании, которые постоянно делают заявки в организацию. Заявки могут быть различного рода, часто возникает такое, что строительная компания выполняет госзаказ, и тем самым делает через организацию заявку того или иного оборудования.

Так же таблица 2.7 показывает, что единичными потребителями компании являются люди (физические лица) в возрасте 36-45 лет. Очень часто потребители обращаются в организацию, так как они нуждаются в оборудовании для обустройства дачи или загородного дома.

Государственный контроль – это надзор со стороны уполномоченных государственных органов, который проводится с целью соблюдения законности, а также с целью обеспечения реального выполнения решений исполнительных органов. Анализ работы с государственными органами контроля (надзора), органами муниципального контроля за деятельностью организации, представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ работы с государственными органами контроля деятельностью ООО «Металлинвест» за 2016 год

Наименование организации	Документ, регламентирующий отношения	Частота проведения проверок	Дата последней проверки	Цель, задачи и предмет проверки	Вид нарушений обязательных требований	Объем штрафных санкций	Примечание, вывод
1	2	3	4	5	6	7	8
Федеральная налоговая служба	Конституция РФ, Постановление Правительства Российской Федерации от 30.09.2004 № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе»	Раз в квартал	01.10.2016	Соблюдение законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов и сборов	Неправильные исчисления налогов, несоответствие данных	-	Предприятие раз в год успешно проходит проверки, нарушения не наблюдались
Санитарно – эпидемиологическая служба	Конституция РФ, федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»	Раз в два года	28.10.2014	Осуществление государственного санитарно-эпидемиологического надзора, надзора на потребительском рынке и на транспорте, а также в сфере защиты прав потребителей	Нарушение санитарного законодательства	-	В последний раз предприятие успешно прошло проверку, нарушения не наблюдались
Отдел государственного пожарного надзора	Конституция РФ, общепризнанные принципами и нормы международного права, международные договоры РФ, федеральные конституционные законы, указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства - Российской Федерации, нормативными правовыми актами МЧС России	Раз в год	05.06.2016	Контроль за соблюдением техники безопасности	Нарушение техники безопасности	-	Предприятие тщательно следит за соблюдением техники безопасности, нарушения не наблюдались

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Государственная инспекция труда	Трудовой Кодекс РФ «О государственном надзоре и контроле за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права», Федеральный Закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации»	Раз в год	01.03.2016	Обеспечение соблюдения и защиты трудовых прав и свобод граждан, включая право на безопасные условия труда, а так же обеспечение соблюдения работодателями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права	Нарушение трудового законодательства	-	Предприятие всегда защищает законные интересы работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также членов их семей на основе обязательного страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а так же приоритетом является сохранения жизни и здоровья работников, нарушения не наблюдались
Отдел по борьбе с экономическими преступлениями криминальной милиции и отдел по борьбе с правонарушениями в сфере потребительского рынка милиции общественной безопасности УВД	ПРИКАЗ МВД РФ от 22.06.99 N 456 2 «О мерах по совершенствованию деятельности милиции общественной безопасности по борьбе с правонарушениями в сфере потребительского рынка товаров и услуг»	Раз в год	01.07.2017	Организация выполнения задач по предупреждению, выявлению, пресечению преступлений и административных правонарушений в сфере потребительского рынка товаров и услуг и исполнению административного законодательства	Нарушение административных правонарушений	-	Нарушения не наблюдались
Прокуратура	Конституция РФ	По мере необходимости	-	Надзор за соблюдением Конституции Российской Федерации и исполнением законов, действующих на территории Российской Федерации.	Нарушения конституции РФ	-	Нарушений не наблюдалось

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Управление Федеральной антимонопольной службы	Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»	Раз в год	21.04.2016	Поддержка предпринимательства, контроль за соблюдением антимонопольного законодательства, регулирование естественных монополий в области связи, законодательства о защите прав потребителей и законодательства о рекламе.	Нарушение антимонопольного законодательства	-	Так как предприятие является монополистом происходит постоянный контроль над деятельностью организации

Государственный контроль – это периодическая проверка уполномоченными органами государственной власти деятельности физических и юридических лиц, направленная на предупреждение, выявление и пресечение нарушений требований, установленных нормативными правовыми актами, по результатам которой при обнаружении нарушений могут применяться меры государственного принуждения. Исходя из таблицы 2.8, ООО «Металлинвест» каждый год проходит проверки государственными органами контроля, нарушения на предприятии не наблюдаются, так как соблюдается законодательство, поэтому никаких штрафных санкций на предприятие не налагается. Можно сделать вывод, что предприятие тщательно следит за соблюдением правил и выполняет предписания документов, регламентирующих отношения предприятия с государственными органами контроля.

К анализу внешней среды предприятия так же входят конкуренты, но так как тема работы связана непосредственно с конкурентами и конкурентоспособностью, они будут рассмотрены в 3 главе.

### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест»**

#### **3.1 Сравнительный анализ конкурентов**

Конкурентная среда – это сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. Количество конкурирующих резидентов зависит от уровня развитости рынка: стадия внедрения характеризуется небольшим количеством компаний, продвигающих новую продукцию; рыночная экспансия обуславливает увеличение конкурирующих предприятий, вплоть до зрелого рынка; после этого начинается активное вытеснение конкурентов; причем это процесс прогрессирует, когда наступает стадия насыщенности рынка.

Изначально, чтобы сделать конкурентный анализ, нужно посмотреть сколько процентов та или иная компания занимает на рынке производства малых архитектурных форм в городе Красноярске. Это делается для того, чтобы наглядно можно было увидеть, кто является главным конкурентом для нашей организации. Наглядная диаграмма представлена на рисунке 3.1.



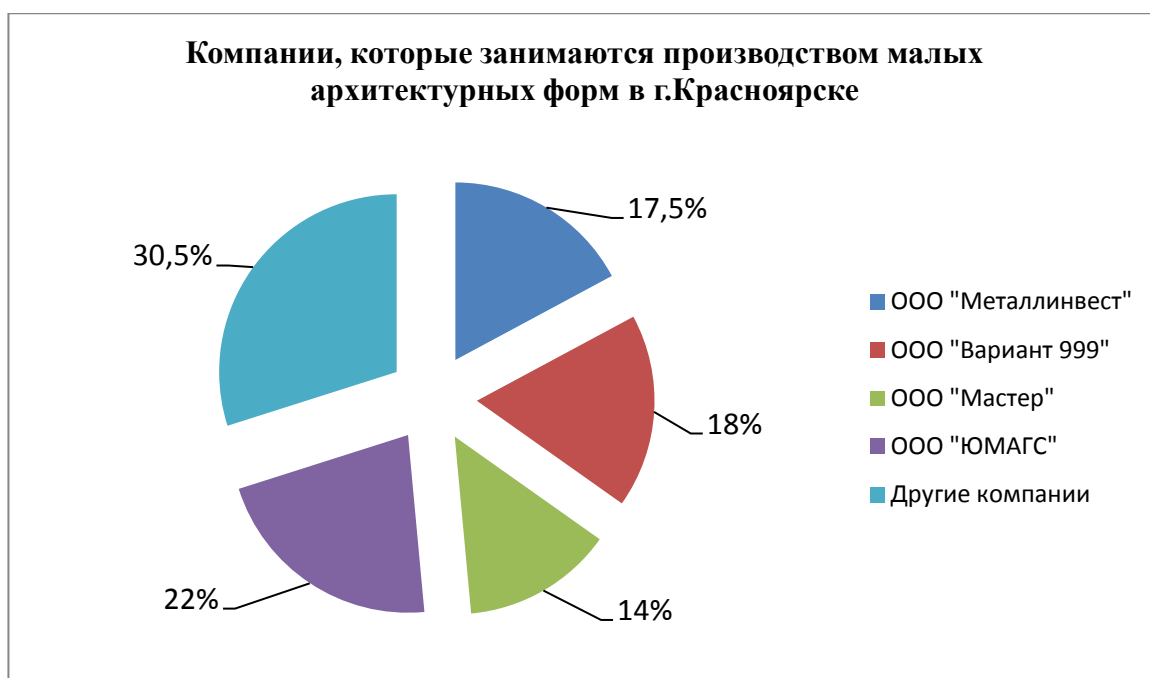


Рисунок 3.1 – Доля рынка по производству малых архитектурных форм в городе Красноярске

После этого можно увидеть наглядно, какие компании занимают основные позиции на рынке по производству малых архитектурных форм и выделить основных конкурентов ООО «Металлинвест». Анализ конкурентной среды представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ конкурентной среды ООО «Металлинвест»

№	Критерий оценки	Конкуренты		
		ООО «Вариант 999»	ООО «Мастер»	ООО «ЮМАГС»
1	2	3	4	5
1	Цена товара	+	+	=
2	Качество товара	=	=	-
3	Скорость обслуживания	+	+	=
4	Месторасположение фирмы	=	=	=
5	Система сбыта	+	+	=
6	Степень маневренности	-	-	-
7	Территориальный «разброс»	=	-	=
8	Экологичность	=	-	=
9	Дифференциация	-	=	=

### Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5
10	Доставка до объекта	+	=	+
11	Послегарантийное обслуживание	=	=	=
12	Наличие сайта у компании	=	=	=
13	Бонусы и скидки	=	=	-
ИТОГО:		13	13	13
количество «+»		4	3	1
количество «=»		7	7	9
количество «-»		2	3	3

Проанализировав данные таблицы 3.1 можно сделать определенные выводы по отношению к конкурентам, а так же выявить ряд преимуществ и недостатков.

ООО «Вариант-999» было основано в 1994 году, как предприятие по производству мебели на металлокаркасе, холодильного и торгового оборудования на арендуемых площадях.

Руководство предприятия «Вариант-999», персонал, технические службы к моменту создания имели большой опыт работы с оборонными заказами. С целью использования данного кадрового потенциала и расширения сферы деятельности, с 2005 года наше предприятие начало закупать высокоточное программное оборудование, обрабатывающие центры и современное сварочное оборудование.

С середины 2008 года предприятие лицензировано Сибирским Межрегиональным территориальным управлением по надзору за ядерной и радиационной безопасностью на право осуществление деятельности по изготовлению оборудования для ядерных установок, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ радиоактивных отходов (лицензия № СО-12-115-1324).

Главное преимущество конкурента: дифференциация услуг. Данное предприятие, помимо производства малых архитектурных групп, занимается производством мебели на металлокаркасе, холодильного и торгового оборудования на арендуемых площадях.

Недостаток конкурента: цена товара. На предприятии плохо сформулирована ценовая политика.

ООО «Мастер». Одним из приоритетов компании «Мастер» является поддержка физического здоровья населения. С этой целью они реализуют такие проекты, как: веревочные парки, площадки для активного отдыха, воркаут, которые стабильно привлекают людей, небезразличных к спорту и туризму. Компания «Мастер» – один из лидеров в производстве малых архитектурных форм (МАФ), детского игрового, спортивного оборудования для детских игровых и спортивных площадок, изделий для благоустройства, а также комплексного благоустройства жилых территорий и социально значимых объектов в Сибирском федеральном округе, с богатой историей, опытом и устоявшейся репутацией. Детские площадки Красноярска, Томска, Омска, Новосибирска, Кемерово, Барнаула, Горно-Алтайска, Абакана, Кызыла, Иркутска, Читы, Улан-Удэ и других городов Сибири, Урала и Дальнего Востока украшают изделия производства.

Так же достоинствами компании являются:

- профессиональный подход;
- высокое качество оборудования;
- лучшие цены;
- разветвленная сеть торговых представительств и сервисных партнеров;
- доставка до объекта;
- монтаж;
- послегарантийное обслуживание.

Недостаток конкурента: скорость обслуживания. Несмотря на то, что ООО «Мастер» предлагает очень выгодные условия сотрудничества система скорости обслуживания у предприятия отстает от других конкурентов.

Компания ООО «ЮМАГС» выпускает малые архитектурные формы разной сложности: от детского до садово-паркового оборудования. Продукция обладает высоким качеством и надежностью.

Малые архитектурные формы компании разрабатываются для безопасной, комфортной жизни, благоустройства домов и прилегающих к ним территорий. Они имеют привлекательный внешний вид и приемлемую стоимость.

ООО «ЮМАГС» занимается производством, конструированием, установкой и обслуживанием малых архитектурных форм более 5 лет. Изделия выпускаются на собственном заводе в Красноярске. Они изготавливаются в соответствии с требованиями ГОСТ и современными тенденциями в области дизайна.

Преимущества конкурента: бонусы и скидки. Так как в ООО «Металлинвест» не разработана система бонусов и скидок, для Юмагса – это может считаться плюсом.

Недостаток конкурента: доставка до объекта. Данное предприятие не занимается доставкой до объекта, тем самым отстает в этом факторе от своих конкурентов.

Проанализировав таблицу 17 в общем, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Металлинвест» не отстает от своих конкурентов в преимуществах. Предприятие имеет больше плюсов, чем минусов, но еще больше имеет знаков «=», что может говорить только о том, что мы ничем не отличаемся от своих конкурентов, что можно тоже считать за негативное воздействие. Поэтому, нужно в большей степени обратить внимание на «=», при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности, нежели на «-», так как из этих знаков намного легче перейти на «+». Но в то же время не стоит забывать и о минусах. В этом случае стоит, по крайней мере, сравнивать позиции со своими конкурентами, а в долгосрочной перспективе рассматривать уже переход к знаку «+».

### **3.2 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия**

Концепция проекта представляет собой совокупность взглядов и теоретических идей на разработку и реализацию проекта. Она включает в себя формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта и предварительную проработку целей и задач проекта.

При разработке проекта управления предприятием должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать проекта предприятия.

Для данной организации целесообразно рассмотреть два основных мероприятия:

- 1) повышение качества производимой продукции;
- 2) разработка и создание системы бонусов и скидок для постоянных покупателей.

Первое мероприятие подразумевает повышение качества продукции с учетом сохранения тех же цен для покупателей, что и были раньше, так как по цене товара компания лидирует среди наших конкурентов. И если вдруг компания повысит цену товар, есть небольшая вероятность того, что основные покупатели перейдут к основным конкурентам компании.

Второе мероприятие подразумевает разработку и создание системы бонусов и скидок для постоянных клиентов, так как эта система в организации отсутствует полностью, и тем самым компания отстает от некоторых конкурентов и уступаем им в этом.

Основное содержание мероприятия можно представить в форме таблицы 3.2, в которой основными элементами концепции выступают: актуальность, цель, задачи мероприятия и т.д.

Таблица 3.2 – Концепция предлагаемых мероприятий

№	Элементы концепций	Содержание элемента	
		Мероприятие 1 «Повышение качества производимой продукции»	Мероприятие 2 «Разработка и создание системы бонусов и скидок для постоянных покупателей»
1	Актуальность	Качество производимой продукции по соответствующей цене всегда превыше всего для потребителя. На это клиент в первую очередь обращает внимание, а затем уже смотрит на второстепенные факторы.	Разные способы поощрения стимулируют азарт в стремлении достичь определенного статуса в программе лояльности. Кроме того, когда нет возможности рассчитаться за покупки деньгами на выручку приходят накопленные бонусы на карте. Бонусная карта это хороший способ сохранить резервные средства на покупки в будущем.
2	Цель мероприятия	Повышение конкурентоспособности предприятия	
3	Задачи мероприятия	Выявление причин, которые могут способствовать быстрому износу оборудования.	Разработать такую систему, которая будет устраивать и организацию, и клиентов.
4	Механизм реализации	Ввести в курс дела работников о замене сырья и материалов.	Дать указания менеджерам организации по разработке бонусной системы
5	Этапы мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>-поиск новых оптимальных поставщиков сырья и материалов;</li> <li>-покупка нового оборудования;</li> <li>- заменить старое сырье на новое;</li> <li>-выявить результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение привилегий и льгот программы лояльности;</li> <li>- разработка финансовой модели программы лояльности;</li> <li>- выбор каналов продвижения;</li> <li>- фиксирование результатов и информации</li> </ul>
6	Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>-увеличение прибыли;</li> <li>-повышение имиджа организации;</li> <li>- увеличение производительности труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение производительности труда;</li> <li>- увеличение уровня приверженности клиентов к организации</li> </ul>
7	Участники мероприятия	Основной и вспомогательный персонал	Администрация и коммерческий отдел

При реализации проекта используются различные виды ресурсов. Состав и стоимость необходимых ресурсов можно представить в форме таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Состав и стоимость необходимых ресурсов для ООО «Металлинвест»

№	Виды ресурсов	Мероприятие 1 «Повышение качества производимой продукции»		Мероприятие 2 «Разработка и создание системы бонусов и скидок для постоянных покупателей»	
		Необходимые ресурсы	Стоимост ь данного ресурса (руб.)	Необходимые ресурсы	Стоимост ь данного ресурса (руб.)
1	Материальные	-замена поставщиков краски; -покупка новой организационно й техники (пила, трубогиб, сварочный аппарат); - замена болтов, гаек, саморезов на более стойкие; -замена шифера на толь; -покупка труб квадратного сечения	20 000  55 000  15 000  55 000  100 000	- покупка специализированно й базы данных для хранения информации; - покупка бонусных карт для постоянных покупателей	50 000    5 000
2	Информационные	-	-	-СМИ -Интернет	200 100
3	Человеческие	Обучение персонала	10 000	Обучение персонала с маркетинговым ПО	10 000
4	Временные (продолжительность реализации мероприятия)	3 месяца	-	1,5 месяца	-
Приблизительная сумма расходов		-	255 000	-	65 300
Резерв 20%		-	51 000	-	13 060
Сумма с учетом резерва		-	306 000	-	78 360

Таким образом, исходя из таблицы 3.3, была выяснена приблизительная сумма на реализацию проекта. По первому мероприятию сумма составила 306 000 руб., так как эти расчеты не являются окончательными, следует во избежание рисков выделить резерв денежных

средств для покрытия непредвиденных расходов в размере (20%) 51 000 руб. для первого мероприятия. По второму мероприятию сумма составила 65 300 руб., резерв денежных средств для покрытия непредвиденных расходов в размере (20%) 13 060 руб. для второго мероприятия.

По результатам финансового и экономического анализа получили, что исследуемая организация ООО «Металлинвест» в результате своей финансово-хозяйственной деятельности получила чистую прибыль в размере 399 тыс. руб., также организация в отчетном году имеет денежные средства в размере 192 тыс. руб., и нераспределенную прибыль прошлых лет не имеет, поэтому сумма свободных денежных средств будет составлять 1591 тыс.руб.

Данные о персонале, задействованном в реализации мероприятий, и их основные функции можно представить в форме таблицы 3.4.

Таблица 3.4 – Состав команды мероприятий

Мероприятие	
Должность	Функции
Директор	Руководит и принимает решения по конкретным видам деятельности; разрабатывает календарные планы выполнения работ и использования ресурсов мероприятия; закупки и поставки ресурсов мероприятия; выполнение работ по мероприятию; изменения и завершение мероприятия.
Администратор	Руководит деятельностью команды мероприятия, организует и контролирует работу офиса проекта, обеспечивает команду мероприятия необходимой оргтехникой, материалами, оборудованием. Привлечение необходимых для реализации мероприятия человеческих ресурсов; обучение и повышение квалификации и вознаграждение персонала. Отвечает за заключение, выполнение и завершение контрактов с участниками мероприятия.
Бухгалтер	Осуществляет контроль за организацией финансирования мероприятия, движением денежных потоков, организацией бухгалтерского учета, оценка стоимостных показателей выполнения работ, осуществляет управление стоимостью по мероприятию.

Окончательную смету с указанием основных этапов реализации мероприятий можно представить в форме таблицы 3.5.



Таблица 3.5 – Основные этапы работ по реализации предлагаемого мероприятия и его стоимость

Этапы работ	Исполнители	Финансовые затраты, руб.
Мероприятие 1 «Повышение качества производимой продукции»		
1. Поиск новых оптимальных поставщиков сырья и материалов	Специалист по внешнеэкономической деятельности	-
2. Покупка нового качественного оборудования	Специалист по внешнеэкономической деятельности	245 000
3. Замена старого и установка нового оборудования	Заместитель директора по техническим вопросам	-
4. Обучение персонала по использованию нового оборудования	Руководитель обособленного подразделения	10 000
ИТОГО		255 000
Мероприятие 2 «Разработка и создание системы бонусов и скидок для постоянных покупателей»		
1. Определение привилегий и льгот программы лояльности	Менеджер	-
2. Покупка специализированной базы данных для хранения информации	Специалист по внешнеэкономической деятельности	50 000
3. Покупка бонусных карт для постоянных покупателей	Специалист по внешнеэкономической деятельности	5 000
4. Выбор каналов продвижения	Менеджер	300
5. Фиксирование результатов и информации	Менеджер	-
6. Обучение персонала	Заместитель директора по техническим вопросам	10 000
ИТОГО		65 300

В данной таблице 3.5 описаны основные этапы по реализации предлагаемого мероприятия, а также сделали примерную смету расходов, во сколько обойдется привести в жизнь задуманное.

Далее нужно составить план-график (таблица 3.6 и 3.7), который наглядно показывает, за сколько времени тот или иной этап реализуется.

Таблица 3.6 – План-график реализации мероприятия по повышению качества производимой продукции

Мероприятие	Временные периоды		
	1 месяц	2 месяца	3 месяца
1.Разработка концепции мероприятия			
2.Определение целей и задач мероприятия			
3. Поиск новых оптимальных поставщиков сырья и материалов			
4. Покупка нового качественного оборудования			
5. Замена старого и установка нового оборудования			
6. Обучение персонала по использованию нового оборудования			
7. Использование нового оборудования, а так же сырья и материалов в работе			

Таблица 3.7 – План-график реализации мероприятия по разработки и созданию системы бонусов и скидок для постоянных покупателей

Мероприятие	Временной период		
	1-15 дней	16-30 дней	31-45 дней
1.Разработка концепции мероприятия			
2.Определение целей и задач мероприятия			
3. Определение привилегий и льгот программы лояльности			
4. Покупка специализированной базы данных для хранения информации			
5. Покупка бонусных карт для постоянных покупателей			
6. Выбор каналов продвижения			
7. Фиксирование результатов и информации			
8. Обучение персонала			
9. Регистрация клиентов системы с сохранением нужной информации для предприятия			

Для достижения разработанных мероприятий организацией был определен оптимальный срок реализации данного изменения, который составляет 1,5 – 3 месяца. Также разработан календарный график, по которому организация может проводить указанные мероприятия с целью оптимизировать работы по внедрению мероприятия.

### **3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий повышения конкурентоспособности малого производственного предприятия**

Под экономической эффективностью понимается сопоставление результатов от реализации инвестиций (эффекта) с величиной их затрат. Эффект – показатель, характеризующий результат деятельности субъекта управления. Это абсолютный, объемный показатель.

Эффективность проекта оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Денежный поток проекта – это зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации порождающего его проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Прогнозируемый денежный поток складывается от денежных потоков от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности.

Денежный поток по операционной деятельности представляется по форме, представленной в таблице.

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Расчет суммы денежных средств по операционной деятельности предприятия ООО «Металлинвест» для мероприятий

№	Показатели	Расчет показателей по периодам расчета (руб.)	
		До проекта	После проекта
1	Объем продаж	-	-
2	Цена	-	-
3	Выручка (1*2)	210000	250000
4	Переменные затраты	500	600
5	Постоянные затраты	300	200
6	Амортизация зданий	-	-
7	Проценты по кредитам, включаемые в с/с	-	-
8	Прибыль до вычета налогов (3-4-5)	209200	249200
9	Налог (20%)	50208	59808
10	Чистый доход (8-9)	158992	189392
11	Амортизация (7+8)	-	-
12	Сальдо по операционной деятельности (10+11)	158992	189392

Исходя из данных таблицы 3.8, можно увидеть, что за третий месяц выручка и чистый доход по сравнению с первым месяцем увеличились, а это значит, что разработанные мероприятия дали положительную динамику и хорошо влияют на деятельность организации.

Социальная эффективность (таблица 3.9) будет выражаться степенью удовлетворенности потребителей полнотой и широтой ассортимента предлагаемой продукции, качеством сервиса, качеством обслуживания, объемом дополнительно предоставляемых услуг, ценовой политикой, качеством товара.

Таблица 3.9 – Результаты оценки социальной эффективности мероприятий

№	Показатели	Мероприятие 1	Мероприятие 2
1	Использование нововведений в работе	5	5
2	Улучшение качества обслуживания	5	5

По данным таблицы 3.9 можно сделать вывод, что при реализации первого и второго мероприятий как следствие улучшится качество работы и качество обслуживания, что так же говорит о том, что разработанные

мероприятия дали положительную динамику и хорошо влияют на деятельность организации.

Оценка эффективности системы управления.

Влияние предлагаемых мероприятий на общую эффективность деятельности и менеджмента (таблица 3.10) определяется экспертным путем при помощи оценки 27 критериев оценки эффективности. При оценке используется шкала оценок от 0 до 1, где 1 – наивысшая оценка.

Таблица 3.10 – Расчет показателей эффективности системы управления при реализации предлагаемых мероприятий

Система направления оценки	Основные критерии оценки эффективности	Оценка	
		До проекта	После проекта
1	2	3	4
1 Достижение цели	1.1 Степень достижения цели	0,5	0,6
	1.2 Расширение доли рынка	0,7	0,8
	1.3 Сохранение организации как целостности	0,7	0,7
	1.4 Выход из кризиса и получение прибыли	0,9	0,95
2 Качество функционирования	2.1 Соотношение централизации и децентрализации	0,2	0,5
	2.2 Рост гибкости организационной структуры	0,4	0,6
	2.3 Соподчиненность дерева целей и уровня иерархии	0,8	0,85
	2.4 Эффективность текущей обрабатываемой информации, включая ее комплексы	0,7	0,7
	2.5 Скорость и точность выделения информации по существующим запросам	0,8	0,8
	2.6 Надежность и безопасность информации	0,6	0,78
	2.7 Наличие необходимой информации	0,55	0,76
	2.8 Своевременность информации	0,3	0,55
	2.9 Экономичность от масштаба сбора, обработки и передачи информации	0,8	0,85

## Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4
3 Экономичность	3.1 Удельный вес издержек управления в общих издержках	0,7	0,8
	3.2 Затраты на управленческое консультирование	0,2	0,3
	3.3 Гибкость и последовательность принятия решений	0,2	0,55
	3.4 Эффективность управленческих решений	0,6	0,65
	3.5 Точность управленческих решений	0,7	0,65
	3.6 Надежность решений	0,5	0,5
	3.7 Быстрота подготовки управленческих решений	0,7	0,7
4 Изменение в качестве рабочей силы	4.1 Гибкость системы продвижения по службе	0,6	0,6
	4.2 Полномочия работников и их ответственность	0,65	0,75
	4.3 Степень удовлетворения выполняемых работ	0,75	0,8
5. Внешние и внутренние социально-экономические условия	5.1 Способность СТЭП-факторного анализа	0,75	0,8
	5.2 Наличие обоснованных целей	0,9	0,95
	5.3 Степень интеграционной поддержки	0,6	0,6
ИТОГО:		<b>15,8</b>	<b>18,09</b>

Исходя из данных таблицы 3.10, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест» будут иметь положительное влияние на деятельность организации, а это значит, что данные мероприятия можно притворить в жизнь.

Для того, чтобы окончательно убедиться в том, что разработанные мероприятия положительно повлияли на конкурентоспособность предприятия необходимо сравнить эти мероприятия с основными конкурентами. Так как качество производимой продукции, в данной работе, будет сложно сопоставить, легче всего будет сравнить систему предоставления бонусов и скидок в каждой компании и понять в какой компании эта система работает лучше (Таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Система бонусов и скидок у основных конкурентов

Конкуренты	Бонусная программа	Содержание
ООО «Мастер»	Нет	-
ООО «Вариант 999»	Нет	-
ООО «ЮМАГС»	Есть	Предоставляется скидка, изначально в размере 5%, а после того как покупатели накапливают на скидочной карте 100 000 рублей, скидка превращается в 10%

Проанализировав таблицу 3.11 можно сделать некоторые выводы об основных конкурентах относительно рассматриваемой компании. В компаниях ООО «Мастер» и ООО «Вариант 999» совсем не разработана система бонусов и скидок. Это может говорить только о том, что эти компании уступают компании ООО «ЮМАГС», ну и соответственно компании ООО «Металлинвест».

В компании ООО «ЮМАГС» разработана только система скидок. Постоянным покупателям предоставляется скидка, изначально в размере 5%, а после того как покупатели накапливают на скидочной карте 100 000 рублей, скидка превращается в 10%, что является самой максимальной скидкой.

ООО «Металлинвест» идет дальше, и не останавливается только на скидках, но и разрабатывает систему бонусов. Система бонусов и скидов заключается в том, что изначально покупатели получают скидку в размере 5%, после чего накапливают на карте 100 000 рублей, и дальше скидка превращается в 10%. После этого, набрав 300 000 рублей на карте, скидочная карта превращается в бонусную. Плюс всего этого заключается в том, что когда потребитель накапливает определенную сумму на карте, дальше скидка превращается в 15%, и это скидка будет начисляться покупателю в виде бонусов на карту. В дальнейшем этими бонусами можно частично или полностью оплатить свой заказ. Так же покупатель вправе выбирать:

пользоваться 10%-ой скидкой, либо пользоваться бонусами, в виде начислений, в размере 15%.

Тем самым, можно сделать вывод, что разработанные мероприятия помогут компании ООО «Металлинвест» двигаться дальше в правильном направлении, а так же иметь большое преимущество перед своими конкурентами, так как самое главное для потребителя – это правильное соотношение цены и качества, а так же выгонные предложения, которые может предложить компания своим клиентам.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Металлинвест» и обоснование их экономической эффективности. Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

- были изучены теоретические и методологические аспекты по повышению конкурентоспособности организации;
- была представлена общая характеристика ООО «Металлинвест»;
- был проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- был проведен анализ конкурентоспособности ООО «Металлинвест»;
- были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Металлинвест»;
- были даны обоснования экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

По итогам исследования с целью улучшения финансового состояния организации и повышения конкурентоспособности были предложены следующие мероприятия:

- повышение качества производимой продукции;
- разработка и создание системы бонусов и скидок.

По данным проведенного анализа был сделан вывод о том, что для ООО «Металлинвест» разработка и создание системы бонусов и скидок является актуальным, так как у основного конкурента ООО «ЮМАГС» хорошо развита система скидок. С целью улучшения конкурентных позиций была предложена разработка системы не только скидок, но и бонусов. Тем самым данные действия позволят ООО «Металлинвест» превосходить не только ценой и качеством, но и выгодными предложениями, которые могут устроить не только постоянных клиентов ООО «Металлинвест», но и непосредственно клиентов наших конкурентов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебное пособие/Г.П. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга.-2013.- 31с.
2. Багиев, Г.Л., Тарасевич В.М., АннХ. Маркетинг: Учебник для вузов./ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, М.Х. Анн. – СПб.: Питер.- 2014.
3. Бедненко, Т.Е. Управление затратами как фактор повышения конкурентоспособности предприятия – учебное пособие / Т.Е. Бедненко. Режим доступа: [<http://marketing.perm.ru/articles/?id=4138> от 24.01.08]
4. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие./ И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика.- 2001. – 320 с.
5. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов: учебник для вузов / И.П. Богомолова. Режим доступа: [<http://www.mavriz.ru/articles/2005/1/3551.html> от 13.02.08].
6. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс».-2012. – 656 с.
7. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М: экономичность, 2012. – 416 с.
8. Когденко, В.Г. Практикум по экономическому анализу: учебное пособие/ В.Г. Когденко. – М.: Перспектива.-2014. – 240 с.
9. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов.– М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К».-2005. – 294 с.
10. Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы//Финпресс. — М.: Финпресс.- 2012.-№3.-23с.
11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие. / М.Х. Мескон, М.А. Альберт.- М.: «Дело».- 2014.

12. Мотышина, М. С. Исследование систем управления: учебное пособие/М.С. Мотышина. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А..- 2016. – 224 с.
13. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу/ Р.Б. Ноздрева, В.Ю. Гречков, М.И. Соколова, Т.Д. Крылова. — М.: Экономисту. - 2013.
14. Оганесян, А.С. Анализ и управление эффективностью рекламы: учебник/ А.С. Оганесян, И.А. Оганесян. Режим доступа [<http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/63.html> от 18.03.08]
15. О' Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О' Шонесси; пер. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер. -2012. – 864 с
16. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов/ А.И. Панов.-М.:Юнити-Дана.-2012.
17. Уткин, Э.А. Управление компанией: учебник./Э.А. Уткин.- М.:Демас. – 2015.
18. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия/ Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. Режим доступа: [<http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html> от 25.04.07]
19. Федосеев, В.В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: учебное пособие для вузов/ В.В. Федосеев, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити-Дана.-2011.
20. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник. / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА – 2013. - 208 с.
21. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия: учебное пособие/ А.Е. Абрамов. – М.: Экономика и финансы АКДИ. – 2013 – 96 с.
22. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: Учебное пособие/ В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ. – 2015. – 128 с.

23. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебное пособие/ М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика. – 2013 г. – 428 с.
25. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебник/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика. – 2016. – 329 с.
26. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: «Высшая школа». – 2012. – 425 с.
27. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности: учебник для ВУЗов/ В.М. Власова. – М.: «Финансы и статистика». – 2011. – 278 с.
28. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / Под ред. Л. Е. Стровского. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ. – 2013. – 337 с.
30. Гаджинский, А.И. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений/ А.И. Гаджинский. – М: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». – 2014. – 381 с.
31. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник/И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ. – 2015. – 582 с.
32. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции: учебное пособие/ А.В. Гличев. – М.: АМИ. – 2013. – 231 с.
33. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник для ВУЗов/ О.В. Ефимова. – М.: Бух. учет. – 2016. – 360 с.
34. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности/ В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 676 с.
36. Портер, М.У. Конкуренция: учебник/ М.У. Портер. – М: Изд. Дом «Вильямс». – 2012. – 183 с.
37. Латкин, А.П. Конкурентоспособность регионального производства: сборник трудов аспирантов и молодых ученых/ А.П. Латкин. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета. – 2015. – 127 с.

39. Моляков, Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: учебное пособие/ Д.С. Моляков. – М.: Финансы и статистика. – 2014. – 370 с.
40. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебник/ М.Х. Мескон. – М.: Дело. – 2015. – 869 с.
42. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: учебник/ Н.К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинг. – 2015. – 345 с.
43. Шевченко, Д.К. Организация и управление качеством: Монография/ Д.К. Шевченко, В.В. Груздев. – Владивосток.: Изд-во Дальневосточного университета. – 2014. – 115 с.
44. Петросов, П.П. Основы внешнеэкономической деятельности: учебное пособие/ П.П. Петросов. – Владивосток: Дальрыбвтуз. – 2013. – 160 с.
46. Павлова, Л.Н. Финансовый менеджмент в предприятиях и коммерческих организациях: управление денежным оборотом/ Л.Н. Павлова. – М.: ИНФРА-М. – 2012. – 198 с.
47. Портер, М.У. Международная конкуренция: учебник / М.У. Портер. – М.: Международные отношения. – 2013. – 665 с.
48. Клейнер, Г.Б. Стратегии бизнеса: учебное пособие/ Г.Б. Клейнер. – М.: КОНСЭКО. – 2014. – 231 с.
50. Стоянова, Е.С. Управление оборотным капиталом: учебник для ВУЗов/ Е.С. Стоянова, Е.В. Быков, А.И. Бланк. – М.: Изд-во «Перспектива». – 2015. – 462 с.
51. Уткин, Э.А. Финансовое управление: учебник для ВУЗов/ Э.А. Уткин. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 370 с.
52. Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара: учебное пособие/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2012. – 240 с.
53. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 330 с.

54. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность – цель реформирования экономики России: учебное пособие/ Р.А. Фатхутдинов. – М.:Наука и промышленность России. – 2011. – С. 13-19.
55. Ковалева, М.М. Финансы в управлении предприятием: учебник / М.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика. – 2014. – 435 с.
57. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для ВУЗов/ Г.Б. Поляк. – М.: Финансы, ЮНИТИ. – 2016. – 452 с.
58. Абчук, В. А. Менеджмент : Учебник / В. А. Абчук. – СПб.: Союз. – 2012. –461с.
59. Анфилов, В. С. Системный анализ в управлении: Учебное пособие / В. А. Анфилов. – Москва : ИНФРА-М. – 2012. –368 с.
60. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие/ Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. – 2014. – 336с.
61. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 331 с.
62. Баженов, Ю.К. Менеджмент организации: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ/ Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. – М.: «Дашков и К». – 2012. –168 с.
63. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро– и микроуровень: учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев. – М.: «Дашков и К». – 2011. –268 с.
64. Балдин, К.В. Инвестиции в инновации: учебное пособие/ К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. – М.: «Дашков и К». – 2015. –238 с.
65. Маркова, О.М. Банковские операции: учебник для бакалавров / О.М. Маркова. – М.: Юрайт. – 2012. –537 с.
66. Барулин, С.В. Налоговый менеджмент: учебное пособие / С.В. Барулин, Е.А. Ермакова, В.В. Степаненко. – М.:Омега-Л. – 2012. –269 с.
67. Гавриленко, Н.И. Основы маркетинга: учебное пособие/ Н.И. Гавриленко. – Тула: ИНФРА-М. – 2016. –356 с.

68. Годин, А. М. Маркетинг: учебник /А. М. Годин. – М.: «Дашков и К», 2016. –402 с.

69. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие /Л. Н. Зудина. – Москва:ИНФРА-М. – 2014. –256 с.

70. Котлер, Ф. Маркетинг: Учебное пособие/ Ф. Котлер. – СПб.: Ком. – 2012. –784 с.



## **ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс за 2016гг.**



## **ПРИЛОЖЕНИЕ В Отчет о финансовых результатах за 2016гг.**



## **ПРИЛОЖЕНИЕ С Штатное расписание за 2016гг.**

